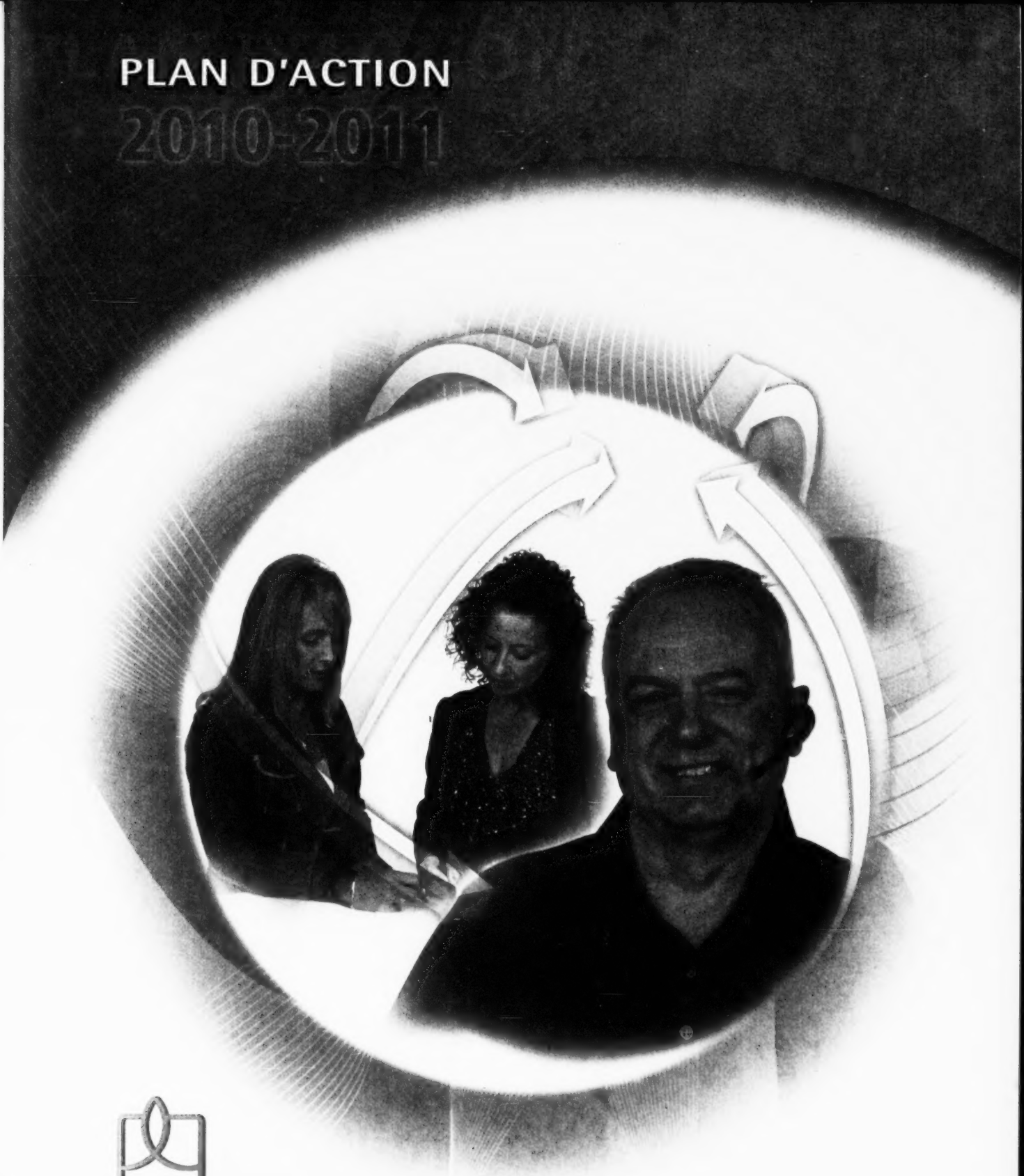
# PLAN D'ACTION 2010-2011

**CENTRE DE RECOUVREMENT**

ÉQUITÉ, COMPÉTENCE, PERFORMANCE

Québec

# PLAN D'ACTION
# 2010-2011



**CENTRE DE RECOUVREMENT**

ÉQUITÉ, COMPÉTENCE, PERFORMANCE

RÉDACTION

Centre de recouvrement
425, rue du Pont, 2e étage
Québec (Québec) G1K 9K5

ÉDITION

Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ce plan d'action annuel peut être consulté sur le site Internet du Ministère : **www.mess.gouv.qc.ca/centre-de-recouvrement**.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives Canada, 2010
ISSN (imprimé) : 1910-4863
ISSN (PDF) : 1913-6099

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010
ISBN (imprimé) : 978-2-550-59815-2
ISBN (PDF) : 978-2-550-59816-9

© Gouvernement du Québec

Intérieur imprimé sur du papier 100 % postconsommation, certifié Écologo, procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

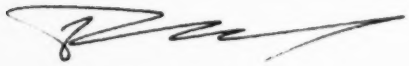
# MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec plaisir que je vous présente le Plan d'action 2010-2011 du Centre de recouvrement du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ce plan s'inscrit dans la continuité de l'année dernière qui marquait l'adoption de la nouvelle Convention de performance et d'imputabilité.

Les objectifs que nous nous fixons sont liés à deux grandes orientations stratégiques portant sur la performance et la gestion des ressources humaines. Ils ont été élaborés en considérant la capacité organisationnelle du Centre.

Nous pouvons compter sur une équipe compétente et mobilisée, prête à relever les défis que propose ce plan, contribuant ainsi à la vision du Centre d'être reconnu comme un chef de file dans son domaine.

Le directeur général,



Robert Ricard

# TABLE DES MATIÈRES


**PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT** ..... 6

Mission ..... 6

Responsabilités ..... 7

Produits et services ..... 8

Ressources humaines ..... 9

Ressources financières ..... 9

Organigramme du Centre de recouvrement ..... 10

**ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2010-2011** ..... 11

Sommaire des objectifs ..... 12

Objectifs détaillés ..... 14

**FACTEURS DE CONTINGENCE** ..... 19

**ANNEXE – GLOSSAIRE** ..... 20

# PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT

## MISSION

Le Centre de recouvrement protège et recouvre les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale afin d'assurer une gestion saine et équitable des fonds publics, et il contribue à l'évolution des services gouvernementaux en cette matière.

## RESPONSABILITÉS

Le Centre de recouvrement est une unité conventionnée qui relève de la sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Aux fins de l'application de la Convention de performance et d'imputabilité, la sous-ministre délègue à la sous ministre adjointe aux services à la gestion la responsabilité du suivi de l'administration, du cadre budgétaire et du budget du Centre. Le directeur général veille à l'application des orientations stratégiques ainsi qu'à l'atteinte des objectifs annuels en tenant compte du cadre budgétaire et des ressources humaines.

Le Centre est responsable du recouvrement des sommes versées en trop par Emploi-Québec dans l'administration des divers programmes et mesures, en vertu du titre III, chapitre II, de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles.

La principale créance d'Emploi-Québec est l'aide financière de dernier recours versée aux :

- personnes qui n'y ont pas droit;
- personnes immigrantes qui ont été parrainées;
- personnes créancières alimentaires lorsqu'un défaut de paiement de la part de la personne débitrice alimentaire est signalé.

Les autres créances d'Emploi-Québec sont des sommes versées en trop dans le cadre de :

- l'administration des mesures et des programmes d'aide à l'emploi;
- l'administration du Programme alternative jeunesse (titre II, chapitre III);
- l'administration des programmes spécifiques (titre II, chapitre IV);
- l'application de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail.

De plus, l'article 80 de la Loi sur l'assurance parentale confie au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale l'administration de cette loi. Par conséquent, la responsabilité du recouvrement des sommes versées en trop dans l'administration de ladite loi est également confiée au Centre de recouvrement.

Le directeur général du Centre est aussi responsable de l'application du pouvoir discrétionnaire du ministre en matière de recouvrement prévu à l'article 104 de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles (L.R.Q., c. A-13.1). Cet article permet de suspendre le recouvrement ou de faire la remise partielle ou totale d'une dette. Depuis novembre 2009, l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre s'applique, également, pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale en vertu de l'article 32 de la Loi sur l'assurance parentale.

## PRODUITS ET SERVICES

Les principaux produits et services du Centre de recouvrement correspondent à trois sources d'encaissement.

### RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR LE PERSONNEL

- Les ententes de remboursement négociées selon la capacité de payer de la personne débitrice;
- Les procédures judiciaires confiées à la Direction des affaires juridiques, notamment les saisies de salaire et d'avoir liquide, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles;
- La radiation des créances irrécouvrables;
- La localisation des personnes débitrices;
- Les opérations d'encaissement.

### RECOUVREMENT AUTOMATISÉ

- Les retenues sur les sommes versées par Emploi-Québec et sur les prestations du Régime québécois d'assurance parentale;
- Les retenues sur les remboursements d'impôt et de la taxe de vente du Québec par Revenu Québec pour les créances d'Emploi-Québec et du Régime québécois d'assurance parentale;
- Le recouvrement de l'aide conditionnelle versée par Emploi-Québec, dans le cadre de l'aide financière de dernier recours, dans l'attente :
  - d'un crédit d'impôt remboursable pour le soutien aux enfants, accordé par la Régie des rentes du Québec;
  - de la réalisation d'un droit accordé par la Régie des rentes du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail ou la Société de l'assurance automobile du Québec.

### RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR REVENU QUÉBEC

Le recouvrement est effectué par Revenu Québec dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q., c. P-2.2), dans les dossiers où le Ministère est subrogé légalement dans les droits des personnes créancières alimentaires.

## RESSOURCES HUMAINES

Pour s'acquitter de sa mission et atteindre ses objectifs en 2010-2011, le Centre dispose de 222 équivalents temps complet (ETC) ministériels, dont la rémunération totalise 10,6 millions de dollars. Ils se répartissent de la façon suivante :

| Désignation des centres de responsabilité | ETC | M$ |
|---|---|---|
| Bureau du directeur général | 7 | 0,5 |
| Direction du soutien à la performance et aux opérations | 25 | 1,4 |
| Direction des services de première ligne | 69 | 3,0 |
| Direction des services spécialisés : | | |
| Centre de services de Québec | 33 | 1,5 |
| Centre de services de Montréal | 26 | 1,2 |
| Centre de services de Longueuil | 34 | 1,5 |
| Service des pensions alimentaires | 14 | 0,7 |
| Bureau de la directrice | 14 | 0,8 |
| **Total pour cette direction** | 121 | 5,7 |
| **Total** | **222** | **10,6** |

De plus, le Ministère dispose de 7 ETC prêtés par la Ville de Montréal[1], dont la rémunération totalise 0,5 million de dollars.

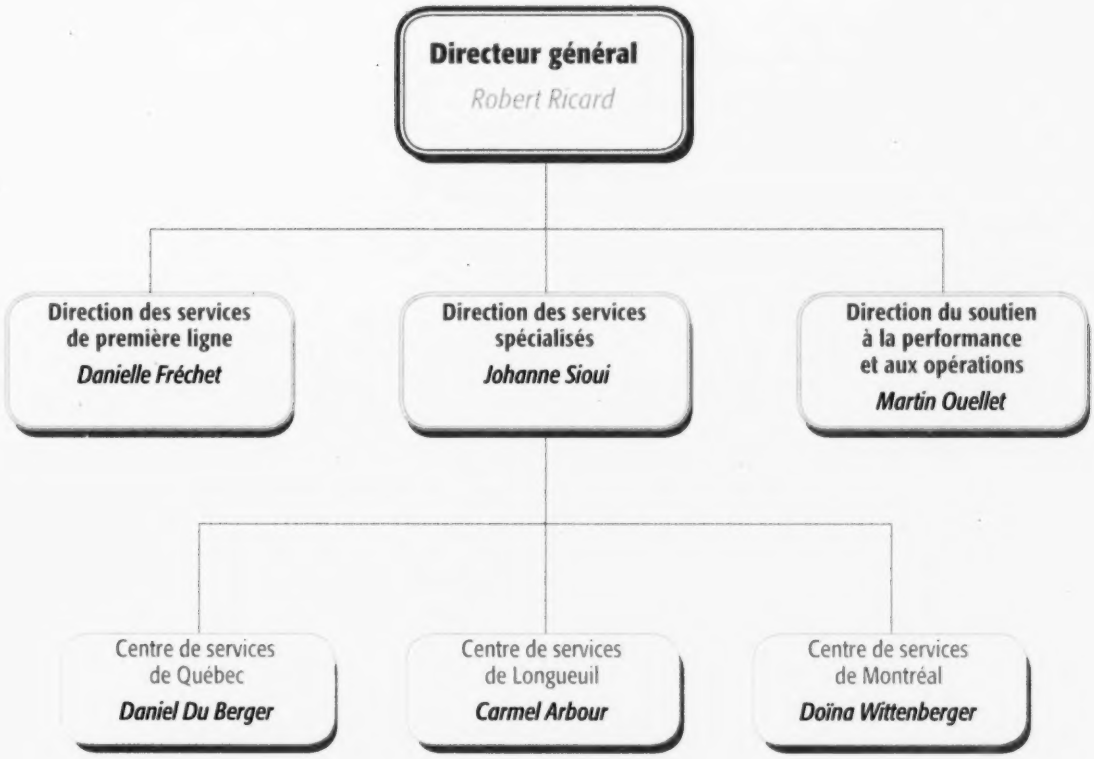
## RESSOURCES FINANCIÈRES

Pour l'année 2010-2011, les dépenses affectées aux activités du Centre s'élèveront à 12,4 millions de dollars, répartis comme suit :

| Dépenses affectées aux activités de recouvrement | M$ |
|---|---|
| Rémunération (y compris les sommes versées à la Ville de Montréal) | 11,1 |
| Fonctionnement (y compris le coût des développements informatiques) | 1,3 |
| **Total** | **12,4** |

1. Convention entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Ville de Montréal concernant le recouvrement effectué par le personnel de la Ville de Montréal.

## ORGANIGRAMME DU CENTRE DE RECOUVREMENT



# ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2010-2011

Le Centre de recouvrement a fixé des objectifs en fonction des indicateurs de performance de sa convention de performance et d'imputabilité. D'autres objectifs portent sur le développement de la performance et des ressources humaines au Centre. Tous ces objectifs se rattachent à deux des trois orientations stratégiques formulées dans la convention. En ce qui concerne la troisième orientation, le Centre n'était pas en mesure de fixer des objectifs pour l'exercice financier 2010-2011, étant donné qu'un mandat concernant les créances gouvernementales a été confié au ministère du Revenu au printemps 2010. Pour établir ses objectifs, le Centre a aussi considéré sa capacité organisationnelle au regard des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dont il dispose. À chacun des objectifs correspondent une cible et un indicateur qui permettent de mesurer les résultats en cours d'année et au moment de la reddition de comptes.

Les trois orientations stratégiques du Centre de recouvrement sont les suivantes :

1. Soutenir et accroître l'efficience de l'organisation et la qualité des services;
2. Disposer d'un personnel compétent, mobilisé et performant, en nombre suffisant;
3. Favoriser le développement d'un réseautage et d'un partenariat d'affaires en matière de recouvrement des créances gouvernementales.

## SOMMAIRE DES OBJECTIFS

### ORIENTATION 1 : SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

| Objectifs reliés aux indicateurs de la Convention de performance et d'imputabilité | Cibles | Indicateurs |
|---|---|---|
| 1.1 Augmenter à 18,3 % le taux de recouvrement global des créances d'Emploi-Québec pour l'année 2010-2011 | 18,3 % | Taux de recouvrement global |
| 1.2 Augmenter à 35 % le taux de recouvrement des créances du Régime québécois d'assurance parentale pour l'année 2010-2011 | 35 % | Taux de recouvrement global |
| 1.3 Diminuer de 0,5 % le solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec au 31 mars 2011, par rapport au solde du 31 mars 2010 | -0,5 % | Taux de variation des comptes débiteurs |
| 1.4 Diminuer de 45 % le solde des comptes débiteurs du Régime québécois d'assurance parentale au 31 mars 2011, par rapport au solde du 31 mars 2010 | -45 % | Taux de variation des comptes débiteurs |
| 1.5 Maintenir à 12,1 ¢ ou moins le coût par dollar recouvré des créances d'Emploi-Québec pour l'année 2010-2011 | 12,1 ¢ | Coût par dollar recouvré |
| 1.6 Maintenir à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre, pour l'année 2010-2011 | 45 secondes | Délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre |

| Objectifs de développement | Cibles | Indicateurs |
|---|---|---|
| 1.7 Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action pour réduire les impacts des principaux risques de l'organisation d'ici au 31 mars 2011 | 31 mars 2011 | Mise en œuvre des plans |
| 1.8 Poursuivre la mise en place des volets portant sur la conformité et l'efficacité de la politique d'assurance qualité pour quatre programmes de vérification d'ici au 31 mars 2011 | Deux programmes de vérification pour chaque volet | Nombre de programmes de vérification réalisés |
| 1.9 Mettre en place le volet portant sur l'efficience de la politique d'assurance qualité pour un programme de vérification d'ici au 31 mars 2011 | Un programme de vérification | Nombre de programmes de vérification réalisés |

## ORIENTATION 2 : DISPOSER D'UN PERSONNEL COMPÉTENT, MOBILISÉ ET PERFORMANT, EN NOMBRE SUFFISANT

| Objectifs de développement | Cibles | Indicateurs |
|---|---|---|
| 2.1 Améliorer ou maintenir les indices moyens pour quatre leviers de mobilisation, mesurés lors du sondage sur la mobilisation de l'automne 2010, par rapport à ceux de l'hiver 2009 | Indice moyen égal ou plus élevé pour quatre leviers de mobilisation | Indice moyen |
| 2.2 Actualiser le plan d'action avant le 31 mars 2011, selon les résultats du sondage sur la mobilisation de l'automne 2010 et les priorités de l'organisation | 31 mars 2011 | Plan d'action sur la mobilisation actualisé |

## OBJECTIFS DÉTAILLÉS

### ORIENTATION 1

#### SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

L'orientation 1 portant sur l'amélioration de la performance du Centre regroupe les objectifs 1.1 à 1.9. Les six premiers sont reliés aux indicateurs de performance de la Convention de performance et d'imputabilité. Ils mesurent la productivité ou la performance du Centre par des indicateurs d'efficacité (1.2 à 1.4), d'efficience (1.5) et de qualité des services (1.6) qui sont directement liés à la mission. En ce qui a trait aux objectifs reliés aux créances d'Emploi-Québec (1.1-1.3-1.5), les cibles excluent le recouvrement effectué par Revenu Québec pour les créances alimentaires.

En 2010-2011, les deux nouveaux objectifs d'efficacité (1.2 et 1.4) portent sur la gestion des créances du Régime québécois d'assurance parentale. Quant aux objectifs 1.7 à 1.9 reliés au plan de développement triennal, ils visent à moderniser le cadre de gestion opérationnelle en participant à l'établissement des priorités d'action et à la prise de décision.

| Objectifs | Cibles | Indicateurs |
|---|---|---|
| 1.1 Augmenter à 18,3 % le taux de recouvrement global des créances d'Emploi-Québec pour l'année 2010-2011 | 18,3 % | Taux de recouvrement global |
| 1.2 Augmenter à 35 % le taux de recouvrement des créances du Régime québécois d'assurance parentale pour l'année 2010-2011 | 35 % | Taux de recouvrement global |

Cet indicateur d'efficacité mesure la proportion des sommes recouvrées par rapport à celles qui sont recouvrables. Les sommes recouvrées correspondent au recouvrement net, qui comprend le recouvrement automatisé et le recouvrement effectué par le personnel, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus. Quant aux sommes recouvrables, elles correspondent au solde des comptes débiteurs au 31 mars 2010, auquel est ajoutée la facturation annuelle nette de l'année 2010-2011.

En 2009-2010, le Centre obtenait un taux de 18,04 % pour les créances d'Emploi-Québec. Cette année, il prévoit améliorer son efficacité en augmentant son taux de recouvrement comparativement aux trois dernières années. Pour ce faire, il compte augmenter le personnel chargé du recouvrement afin de recouvrer des sommes plus importantes dans la prochaine année.

C'est la première année que le Centre se fixe un objectif de taux de recouvrement pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale. À compter de 2010, c'est le processus global de recouvrement qui s'appliquera, permettant du même coup le recours aux procédures judiciaires. La pratique révèle jusqu'à maintenant un taux de recouvrement supérieur à celui des créances d'Emploi-Québec. Rappelons que ces créances concernent des clientèles différentes, dont les capacités de remboursement diffèrent. Il faut donc relativiser les comparaisons. En augmentant le personnel chargé du recouvrement, le Centre prévoit que le taux de recouvrement pour ces créances passera de 28,3 % en 2009-2010 à 35 % en 2010-2011.

| Objectifs | Cibles | Indicateurs |
|---|---|---|
| 1.3 Diminuer de 0,5 % le solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec au 31 mars 2011, par rapport au solde du 31 mars 2010 | - 0,5 % | Taux de variation des comptes débiteurs |
| 1.4 Diminuer de 45 % le solde des comptes débiteurs du Régime québécois d'assurance parentale au 31 mars 2011, par rapport au solde du 31 mars 2010 | - 45 % | Taux de variation des comptes débiteurs |

Cet indicateur d'efficacité mesure la variation du solde des comptes débiteurs d'une année financière par rapport à la précédente. Le solde des comptes débiteurs de l'année financière courante comprend le solde des comptes débiteurs de l'année financière précédente et la facturation annuelle nette, dont on a déduit le recouvrement net et la radiation nette.

En 2010-2011, le Centre prévoit diminuer à nouveau le solde de ses comptes débiteurs. Cette diminution annuelle s'observe depuis plusieurs années pour les créances d'Emploi-Québec. Ainsi, le Centre s'assure de recouvrer des montants supérieurs à la facturation nette de l'année. Pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale, les résultats antérieurs et le profil des personnes débitrices permettent de fixer des cibles plus ambitieuses que celles d'Emploi-Québec.

| Objectif | Cible | Indicateur |
|---|---|---|
| 1.5 Maintenir à 12,1 ¢ ou moins le coût par dollar recouvré des créances d'Emploi-Québec pour l'année 2010-2011 | 12,1 ¢ | Coût par dollar recouvré |

Le coût par dollar recouvré indique l'efficience de l'ensemble des activités de recouvrement des créances d'Emploi-Québec. Ce coût est obtenu en divisant les coûts de recouvrement par le recouvrement total. Les coûts de recouvrement comprennent la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux, le coût des unités centrales et les dépenses centralisées. Ils excluent les coûts de la gestion des créances alimentaires et ceux que requiert l'application du pouvoir discrétionnaire du ministre.

Choisir d'augmenter le personnel chargé du recouvrement pour l'exercice financier 2010-2011 comme l'indique l'objectif 1.1, entraîne aussi pour le Centre une hausse des coûts de recouvrement. Cependant, il est prévu que les effets combinés des sommes additionnelles encaissées et des coûts supplémentaires seront nuls sur le coût par dollar recouvré. Ainsi, le Centre sera en mesure de maintenir son coût par dollar recouvré, de l'année 2009-2010, à 12,1 ¢.

| Objectif | Cible | Indicateur |
|---|---|---|
| 1.6 Maintenir à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre, pour l'année 2010-2011 | 45 secondes | Délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre |

Cet indicateur de qualité des services mesure le délai moyen d'attente lorsqu'on appelle à l'un des numéros de la ligne principale du Centre : 418 643-7131 ou 1 800 463-5644. Il est important que le Centre puisse répondre rapidement aux appels, puisqu'ils permettent de fournir de l'information aux personnes débitrices et, le cas échéant, de négocier et de conclure des ententes de remboursement.

| Objectif | Cible | Indicateur |
|---|---|---|
| 1.7 Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action pour réduire les impacts des principaux risques de l'organisation d'ici au 31 mars 2011 | 31 mars 2011 | Mise en œuvre des plans |

En 2010-2011, le Centre termine la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques. Il a préalablement élaboré son cadre de gestion intégré des risques, sensibilisé le personnel, notamment par de la formation, établi le schéma des risques organisationnels. Au cours de l'année, le Centre élaborera et mettra en œuvre des plans d'action relatifs aux principaux risques. Ainsi, il s'assure de mieux cibler ses actions afin de réduire ses risques.

| Objectifs | Cibles | Indicateurs |
|---|---|---|
| 1.8 Poursuivre la mise en place des volets portant sur la conformité et l'efficacité de la politique d'assurance qualité pour quatre programmes de vérification d'ici au 31 mars 2011 | Deux programmes de vérification pour chaque volet | Nombre de programmes de vérification réalisés |
| 1.9 Mettre en place le volet portant sur l'efficience de la politique d'assurance qualité pour un programme de vérification d'ici au 31 mars 2011 | Un programme de vérification | Nombre de programmes de vérification réalisés |

Le Centre entreprend la dernière année de mise en œuvre de sa politique d'assurance qualité. Les volets portant sur la conformité et l'efficacité ont été respectivement amorcés en 2008-2009 et en 2009-2010 et ils se poursuivre en 2010-2011 avec deux autres programmes de vérification pour chacun d'eux. Le troisième volet, portant sur l'efficience, sera également mis en place cette année. Ainsi, des vérifications aléatoires seront réalisées et, selon les résultats, des mesures seront prises pour corriger et améliorer la qualité des dossiers et des interventions du Centre auprès des personnes débitrices.

## ORIENTATION 2

### DISPOSER D'UN PERSONNEL COMPÉTENT, MOBILISÉ ET PERFORMANT, EN NOMBRE SUFFISANT

Pour relever les défis qui se présentent au Centre, celui-ci doit pouvoir compter sur une main-d'œuvre capable de répondre aux exigences de ses fonctions. Le Centre doit aussi créer un environnement stimulant pour le personnel. À cet égard, depuis 2008-2009, le Centre actualise annuellement la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans le cadre de la démarche ministérielle. Il a mis en œuvre en 2009 un plan de développement des ressources humaines qui mènera, dans la prochaine année, à l'établissement de sa stratégie et de son calendrier de formation globale. De plus, il continuera d'élaborer les profils de compétence de son personnel selon le calendrier ministériel. Ppur 2010-2011, les deux objectifs suivants sont retenus.

| Objectif | Cible | Indicateur |
|---|---|---|
| 2.1 Améliorer ou maintenir les indices moyens pour quatre leviers de mobilisation, mesurés lors du sondage sur la mobilisation de l'automne 2010, par rapport à ceux de l'hiver 2009 | Indice moyen égal ou plus élevé pour quatre leviers de mobilisation | Indice moyen |

Le Centre a décidé d'attendre plus d'un an avant d'effectuer son deuxième sondage sur la mobilisation. Il a ainsi pu choisir une période plus propice à la tenue du sondage et se donner plus de temps pour mesurer les effets de la mise en œuvre du plan d'action 2009 sur la mobilisation. Le rapport annuel 2009-2010 rendait compte des principales activités relatives aux leviers ayant des effets sur la mobilisation. Lors du prochain sondage, le Centre souhaite améliorer ou maintenir ses résultats pour au moins quatre des neuf leviers de mobilisation suivants :

la communication;
l'utilisation et le développement des compétences;
les relations avec le chef d'équipe, le coordonnateur ou le supérieur immédiat (3 leviers);
les relations avec la direction;
la collaboration au sein de l'unité de travail;
le milieu de travail;
l'appréciation de la contribution/la reconnaissance.

| Objectif | Cible | Indicateur |
|---|---|---|
| 2.2 Actualiser le plan d'action avant le 31 mars 2011, selon les résultats du sondage sur la mobilisation de l'automne 2010 et les priorités de l'organisation | 31 mars 2011 | Plan d'action sur la mobilisation actualisé |

Le plan d'action actuel sera revu en fonction des résultats du sondage sur la mobilisation, prévu à l'automne 2010, et des priorités du Centre. Ce plan permet de cibler des actions qui influent sur les leviers de mobilisation.

## ORIENTATION 3

### FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UN RÉSEAUTAGE ET D'UN PARTENARIAT D'AFFAIRES EN MATIÈRE DE RECOUVREMENT DES CRÉANCES GOUVERNEMENTALES

Cette troisième orientation découle du Plan gouvernemental de modernisation 2004-2007, qui annonçait la possibilité de regrouper les créances gouvernementales. Depuis, plusieurs études et travaux ont permis d'analyser la pertinence de ce regroupement et de préciser les conditions nécessaires pour la mise en œuvre du processus de gestion des créances, selon les meilleures pratiques.

Le Comité gouvernemental sur la transformation de l'État a confié au ministère du Revenu la responsabilité de constituer un groupe de travail chargé de prendre connaissance des travaux déjà réalisés relativement aux créances gouvernementales et de cibler les opportunités pour faire évoluer l'ensemble de la fonction de recouvrement et de gestion des créances gouvernementales. À cet effet, le Ministère est prêt à participer aux travaux interministériels.

## FACTEURS DE CONTINGENCE

Le taux de recouvrement global et le taux de variation des comptes débiteurs sont établis à partir de plusieurs variables et sont tributaires principalement de la facturation nette, de la radiation nette et du recouvrement net. Le choix des cibles s'appuie sur les résultats antérieurs ainsi que sur la prévision de la facturation pour les programmes et mesures administrés par Emploi-Québec et pour le Régime québécois d'assurance parentale. Les facteurs économiques influent aussi sur ces variables, en particulier lorsque la capacité de remboursement des débiteurs est compromise.

Les cibles concernant les créances du Régime québécois d'assurance parentale s'avèrent plus aléatoires vu son instauration récente et l'implantation du processus de recouvrement qui s'est faite progressivement. Ce n'est que depuis février 2008 que ces créances ont été intégrées au processus habituel de recouvrement et c'est seulement en 2010-2011 que l'on pourra recourir aux procédures judiciaires pour recouvrer ces sommes. Bien que ces procédures permettent de recouvrer des sommes additionnelles, elles sont plus coûteuses pour le Centre.

# ANNEXE

## GLOSSAIRE

### Coût de recouvrement

Les coûts de recouvrement comprennent la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux propres aux activités de recouvrement de créances ainsi que les coûts liés aux unités centrales et les dépenses centralisées. Ces coûts excluent ceux de la gestion des créances alimentaires et de l'application du pouvoir discrétionnaire du ministre.

### Facturation annuelle nette

Total des réclamations et des notes de crédit, auquel s'ajoutent les intérêts et les frais, et duquel sont déduites les créances annulées. Les ajustements de fin d'année sont inclus dans la facturation annuelle nette.

### Radiation nette

Valeur totale des créances radiées au cours de l'année, de laquelle est déduite la valeur des créances dont la radiation a été annulée dans l'année.

### Recouvrement automatisé

Recouvrement effectué par l'entremise d'Emploi-Québec ou d'autres ministères ou organismes. Ce recouvrement est entièrement informatisé.

### Recouvrement effectué par le personnel

Recouvrement calculé à partir des encaissements provenant de chèques, de mandats, d'argent comptant, de prélèvements automatiques, de sommes perçues par les institutions financières et de virements provenant du ministère de la Justice du Québec.

### Recouvrement net

Recouvrement total, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus.

### Recouvrement total

Somme du recouvrement automatisé et du recouvrement effectué par le personnel.

### Solde des comptes débiteurs de l'année financière courante

Solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière courante, comprenant le solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière précédente et la facturation annuelle nette, dont on a déduit le recouvrement net et la radiation nette.